

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKTULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Malý a střední podnik

Small and Medium-size Enterprise

Student:

Pavla Jánošová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 7. 5. 2009

.....
Pavla Jánošová

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Mikušové, Ph.D za její vstřícný přístup a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

V Ostravě 7. 5. 2009

Obsah

ÚVOD	1
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ.....	2
1.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY (MSP)	2
1.1.1 Definice a klasifikace malých a středních podniků	2
1.1.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků	3
1.2 ANALÝZA OKOLÍ FIRMY	5
1.2.1 Analýza obecného okolí	5
1.2.2 Analýza oborového okolí	9
1.3 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL.....	11
1.4 SWOT ANALÝZA	14
1.4.1 Silné a slabé stránky	14
1.4.2 Hrozby a příležitosti budoucího okolí	15
1.5 FINANČNÍ ANALÝZA.....	16
1.5.1 Ukazatele rentability.....	18
1.5.2 Ukazatele likvidity.....	19
1.5.3 Ukazatele aktivity.....	21
1.5.4 Ukazatele zadluženosti	22
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	24
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26
3.1 OBECNÉ OKOLÍ.....	26
3.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ	29
3.3 PORTERŮV MODEL.....	30
3.4 SWOT ANALÝZA	31
3.5 FINANČNÍ ANALÝZA.....	34
3.5.1 Ukazatele rentability.....	34
3.5.2 Ukazatele likvidity.....	35
3.5.3 Ukazatele aktivity	37
3.5.4 Ukazatele zadluženosti	38
3.5.5 Shrnutí	39

3.5.6	Předpokládaný vývoj	40
4	VYHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	41
	ZÁVĚR.....	43
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44
	SEZNAM ZKRATEK.....	46
	<i>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</i>	47
	SEZNAM PŘÍLOH	48

ÚVOD

Malé a střední podnikání se začalo rozvíjet v předválečném Československu. Ve 30. letech se Československo řadilo mezi 15 nejprůmyslověji rozvinutých zemí. Po skončení druhé světové války došlo k likvidaci soukromých podniků. Nejdříve byly znárodněny podniky nad 500 zaměstnanců, později podniky nad 50 zaměstnanců. Došlo ke změně tržně orientované ekonomiky na centrálně plánované hospodářství.

V důsledku podcenění úlohy malých podniků a monopolizace ekonomiky došlo k odstranění prostoru pro hospodářskou soutěž v oblasti drobné výroby, obchodu a služeb. [6]

V současné době v ČR existuje přes 2 miliony ekonomických subjektů, z toho 1,5 milionu má živnostenské oprávnění. Převážná většina podnikatelů tedy patří do kategorie tzv. malých a středních podniků. [6]

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit finanční situaci podniku a připravit podklady pro vypracování podnikatelského plánu. Podnikatelský plán slouží pro analýzu minulosti, současnosti a předpokládaný vývoj firmy v budoucnosti. Musí poukazovat na silné stránky podniku a upozorňovat na slabé stránky, s případným možným jejich odstraněním nebo alespoň zmírněním. A naopak využít možných vyskytujících se příležitostí podniku.

V první kapitole jsem definovala a klasifikovala malé a střední podniky. Uvedla jsem jejich výhody, nevýhody a ekonomický a sociální přínos MSP. Dále se věnuji vymezení okolí firmy, jak obecného, tak oborového, Porterově analýze, SWOT analýze a v závěru první kapitoly finanční analýze se základními ukazateli. Druhá kapitola je zaměřená na charakteristiku podniku, založení, popis jeho činnosti a cíle podniku. Třetí část je zaměřena na analýzu současného stavu. Pokusila jsem se analýzy popisované v první kapitole aplikovat na firmu GM Trans, s. r. o. Zabývám se tedy analýzou vnitřního a vnějšího okolí podniku, pomocí SWOT analýzy popisuji silné a slabé stránky a snažím se upozornit na příležitosti a hrozby. Finanční zdraví podniku jsem zjišťovala na základě finanční analýzy. V poslední kapitole vyhodnocuji předešlé analýzy a navrhuji řešení.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ

1.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY (MSP)

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, protože tvoří drtivou většinu ve struktuře všech podniků. Stabilizují společnost, neboť každá výrazná politická nejistota nebo radikální názory přinášejí spoustu rizik. A malý podnikatel je mnohem zranitelnější než velká společnost, zvláště se zahraniční účastí.

MSP výrazně přispívají ke stabilizaci politické situaci v zemi, neboť se snaží vyvarovat jakékoliv výrazné změny a nestability, která může ohrozit jejich podnikání. Zároveň jsou často spjaty s konkrétním regionem (místo bydliště podnikatele), takže reprezentují místní kapitál a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu. V neposlední řadě představují pro fyzické osoby určitou svobodu – volbu zvolit si své uplatnění a realizovat myšlenky a touhy. Drobní podnikatelé také často dotvářejí města a vesnice, které ožívují.

1.1.1 Definice a klasifikace malých a středních podniků

Definicí pro rozdělení malých a středních podniků je velké množství. Většinou se podniky klasifikují podle **počtu zaměstnanců, výši ročního obrátu, celkové hodnoty aktiv** (bilanční suma roční rozvahy) nebo hodnoty majetku (v případě, že podnikatel vede daňovou evidenci a ne účetnictví), popř. i podle **podílu kapitálu a vlastnických práv**, které jsou ve vlastnictví jiného podniku, který nesplňuje definici MSP.

Nejobvyklejším a nejjednodušším je posouzení podniků podle počtu zaměstnanců:

- **nulová firma** - firma bez zaměstnanců
- **malá firma** – maximálně 25 zaměstnanců
- **střední firma** – maximálně 500 zaměstnanců [7]

Definice MSP je zvláště důležitá při žádání o dotace. V tomto případě je důležité nařízení Evropské komise. Podle ní:

- **drobný podnikatel** zaměstnává méně než **10 zaměstnanců** a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent **2 milionů EUR**,

- **malý podnikatel** zaměstnává méně než **50 zaměstnanců** a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent **10 milionů EUR**,
- **střední podnikatel** zaměstnává méně než **250 zaměstnanců** a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent **43 milionů EUR** nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent **50 milionů EUR**.

1.1.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

I malé a střední podniky mají své výhody a nevýhody. Na základě výhod MSP by nemělo být těžké udělat si obrázek o tom, proč je rozvoj tohoto ekonomického sektoru pro vládu tak lákavý. Zároveň poukázání na slabé stránky poodkrývá, proč je státní pomoc navíc nevyhnutelná. Výčet silných a slabých stránek MSP bychom mohli nalézt ve velmi obdobném podání téměř ve všech publikacích k dané tématice.

Mezi výhody MSP patří především:

- jednoduchá organizační struktura – přináší nižší náklady na řízení firmy a nižší míru byrokracie,
- flexibilita – malé a střední podniky mohou rychleji a citlivěji reagovat na změny než velké korporace – s tím souvisí i větší pružnost a schopnost improvizace,
- menší náročnost na energii a suroviny – např. administrativní zátěž u malých podniků je menší než u velkých,
- snáze hledají drobné mezery na trzích a lépe se uplatňují na lokálních trzích, neboť mohou individuálně řešit potřeby zákazníků,
- finanční náročnost na 1 pracovní místo je nižší než ve velké společnosti, jsou nositeli velkého počtu inovací, i když nižšího řádu,
- osobní a přímý kontakt majitele firmy s ostatními zaměstnanci a možnost udržování osobního kontaktu se zákazníky,
- založení firmy nebývá kapitálové náročné. [6]

Naopak mezi nevýhody malých a středních podniků patří:

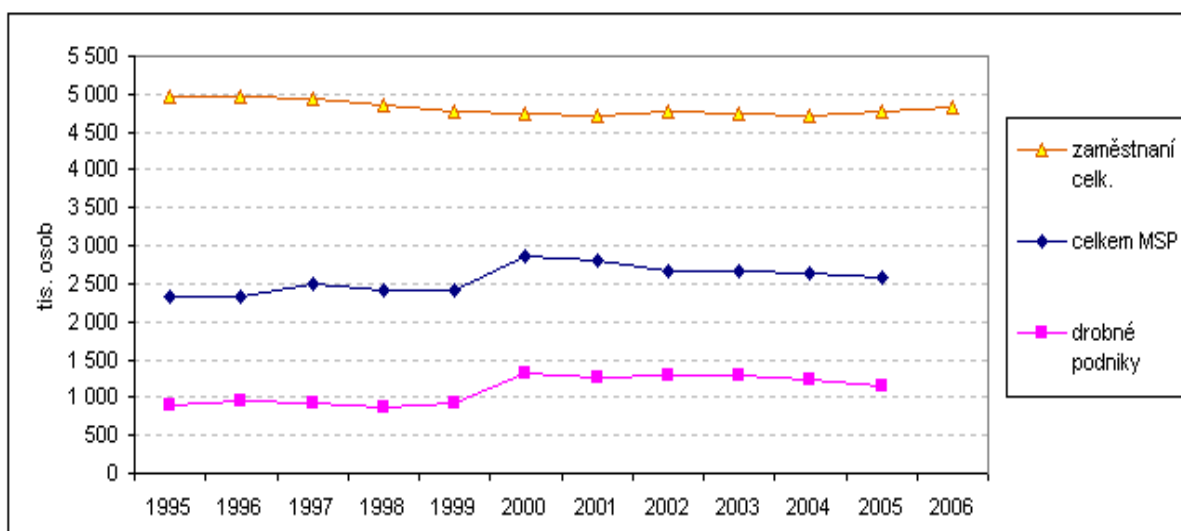
- horší přístup k cizímu kapitálu než mají velké společnosti
- nemohou se zúčastnit podnikání, kde jsou zapotřebí velké investice

- často mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky
- nemohou si dovolit zaměstnávat špičkové odborníky a vědce
- často je ohrožují velké společnosti
- časté legislativní změny kladou velké nároky na podnikatele
- snadněji se mohou dostat do platební neschopnosti, když odběratelé včas neplatí
- nízký tržní podíl
- nižší stupeň technologického rozvoje [6]

Ekonomický a sociální přínos MSP je možno charakterizovat následujícími schopnostmi:

- zmírnění a negativní důsledky strukturálních změn
- působí jako subdodavatelé velkých podniků
- vytvářejí podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií
- vytvářejí pracovní příležitosti za nízkých kapitálových nákladů
- rychleji se adaptují na požadavky a výkyvy trhu, jsou zdrojem inovace a technologického pokroku [6]

Graf č.1.1 MSP a počet zaměstnaných

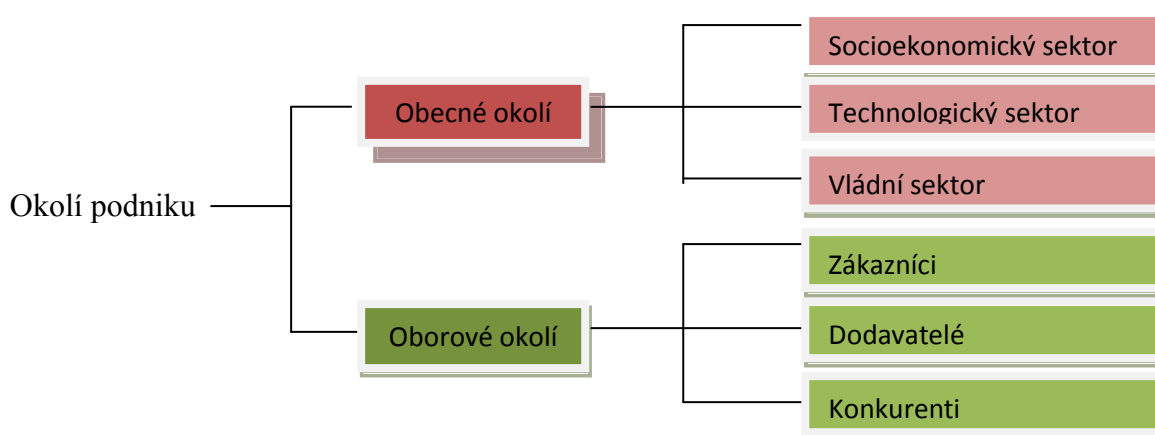


Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

1.2 ANALÝZA OKOLÍ FIRMY

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnosti. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeném odvětvím. Výzkumy potvrzují, že podniky, jejichž strategie je více přizpůsobena realitě jejich okolí jsou úspěšnější.

Obr. č. 1.1 Okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování

1.2.1 Analýza obecného okolí

Obecné okolí si přiblížíme popsáním několika důležitých faktorů, které se dají popsat SLEPT analýzou:

- **s**ociální faktory
- **l**egislativní faktory
- **e**konomické faktory
- **p**olitické faktory
- **t**echnologické faktory [8]

Sociální faktory

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.

Sociálně-kulturní aspekty:

- sociální hodnoty a přístupů
- populační politika
- životní úroveň
- etiky
- rovnoprávnost pohlaví
- rasová rovnost
- penzijní zabezpečení
- nátlakové skupiny [4]

Demografické charakteristiky:

- velikost populace
- věková struktura
- pracovní a kariérní preference
- zapojení žen v pracovním procesu
- geografické rozdělení
- etnické složení [4]

Makroekonomické charakteristiky trhu práce:

- rozdělení příjmů
- míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti

Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti:

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání
- diversita pracovní síly
- mobilita potenciálních zaměstnanců
- požadavky na kvalitu pracovního prostředí

Legislativní faktory

To, jak silně mohou fungování ekonomiky ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, burza, politické strany, nátlakové skupiny, media, atd.) můžeme u nás velmi dobře pozorovat právě v současnosti. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Patří sem zejména:

- existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako jsou zákony o investičních pobídkách, obchodní právo, právní úpravy pracovních podmínek, daňové zákony, deregulační opatření, antitrustové zákony, legislativní vymezení konkurenčního chování, legislativní omezení - distribuce, ekologická opatření apod.
- důležitým faktorem je oproti tomu také to co chybí, tedy: nehotová legislativa
- další faktory, které se zde obecně projevují jsou: funkčnost soudů, vymahatelnost práva, patentová ochrana a autorská práva, vnímání korupce, kriminalita atd. [4]

Významnou funkcí státu představuje definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající například podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje.

Ekonomické faktory

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové musí analyzovat zejména následující faktory:

- stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury,
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády
- monetární politiku státu – nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám
- fiskální politiku – daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení,
- míra inflace
- situace na kapitálovém trhu

Každý z výše uvedených faktorů může usnadňovat nebo komplikovat dosahování strategických cílů organizace. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takovýchto vlivů, jednak o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie. [9]

Politické faktory

Zhodnotit politickou stabilitu lze podle následujících ukazatelů: forma a stabilita vlády, hodnocení úspěšnosti státní administrativy a její vliv na firmu, občanské nepokoje, klíčové orgány a úřady, legislativně zakotvená byrokracie, politická strana u moci, opozice a její působení, existence a vliv politických osobností, budoucí výhledy týkající se udržení nebo předání síly, boj o moc mezi elitami, etnická konfrontace, místní lokální konflikty

Politicko-ekonomické faktory: postoj vůči privátním a zahraničním investicím - otevřenost versus uzavřenost země, vztah ke státnímu průmyslu -neutrální versus preferovaný, postoj vůči privátnímu sektoru, vládní politika ve vztahu k průmyslové spolupráci, politicko-ekonomické zdroje.

Technologické faktory

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace, jako byl například vynález tranzistoru, laseru, baterií pro elektromobily, jaderných elektráren, počítačů a počítačové komunikace a dalších. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie (DVD versus kazety, digitální pásky).

Další vlivy působící na obecné okolí podniku:

- **Globální vlivy - politické změny**
 - terorismus
 - globalizace jako taková
- **Geografické faktory a infrastruktura**
 - efektivnost dopravy (železnice, vodní doprava, dálnice)
 - blízkost továrny k exportním trhům
 - dostupnost lokálních surovin
 - dostupnost energie (vody, plynu atd.)

- telefonní síť
- internetové připojení

➤ **Ekologicko-klimatické faktory**

- přírodní a klimatické vlivy
- externí ekologické tlaky
- legislativní omezení [4]

1.2.2 Analýza oborového okolí

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. Tato analýza bývá též označována *analýza odvětví*.

Sektor zákazníků

Stratégy musí v první řadě zajímat, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. Stejně tak je musí zajímat, kdo může být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou jeho základní trendy, které by jejich zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

- **identifikace kupujících** a různých faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- **demografické faktory**, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- **geografické faktory** a geografické rozmístění trhu.

➤ **Identifikace zákazníků**

Rozlišují se zpravidla tři skupiny zákazníků, z nichž u každé lze identifikovat rozdílné faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat. Stratégové musí identifikovat potřeby svých zákazníků velmi pozorně, aby snížili hrozbu ztráty zákazníků a aby si vytvořili možnost nalézt nové zákazníky, případně existujícím zákazníkům prodávat více. Přitom je třeba mít na zřeteli, že udržet si dosavadního zákazníka je většinou levnější než získat nového. [4]

➤ **Demografické faktory**

S populací jsou spojeny zejména tři základní faktory, které ovlivňují trhy a které jsou označovány jako primární poptávkové faktory:

- změny v populaci – jestliže je méně lidí, je menší primární poptávka po zboží
- posuny ve věku populace – kdy v důsledku zlepšování sociálních podmínek, včetně zdravotní péče, populace ve vyspělých zemích obecně stárne
- rozložení příjmů populace – jestliže se například zúží skupina obyvatelstva se středními příjmy, potom tato skutečnost ovlivní jako primární faktor poptávku např. po automobilech střední a vyšší třídy, ne však poptávku po exkluzivních automobilech [4]

➤ **Geografické faktory**

Zde je potřeba brát v úvahu okolnost, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost může mít značný vliv na umístění podniků, případně jejich jednotek a na strukturu distribučních systémů, protože umístění zákazníků často silně ovlivňuje tržby a náklady podniku (např. dopravní).

Sektor dodavatelů

V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. Relativní sílu dodavatelů vůči jejich zákazníkům je možno dobře ohodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí charakterizovaného v kap. 1.3. Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele je velká, když odběratelský podnik je velký.

V sektoru dodavatelů je při strategické analýze nutno rovněž analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii, což je například v průmyslu zpravidla jeden z nejdůležitějších strategických faktorů vstupu,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitálu),
- dostupnost a náklady pracovní síly.

Sektor konkurentů

Jedny z prvních otázek, na něž by měla být při analýze konkurentů hledána odpověď, by měly být:

- Jaká je současná pozice firmy vůči konkurentům, měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli (např. image firmy).
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životních cyklů se nachází rozhodující výrobky příslušného odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové? [4]

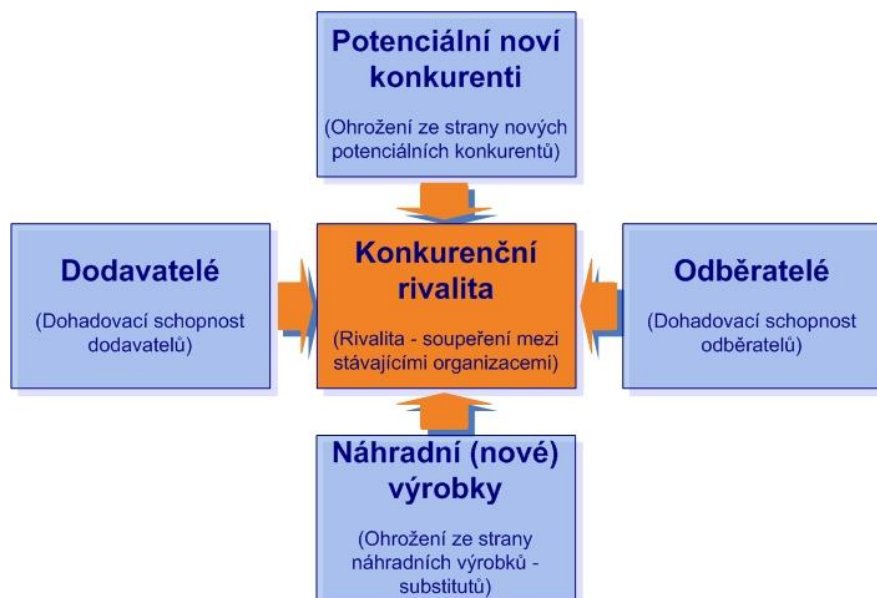
Dostupnost substitutů – ziskovost a úspěšnost podniku závisí i na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů jeho výrobků. Proto je nutno při strategické analýze zkoumat i aktivity a strategické záměry podniků, které tyto substituty vyrábějí.

1.3 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů:

- 1) Vyjednávací silou zákazníků
- 2) Vyjednávací silou dodavatelů
- 3) Hrozbou vstupu nových konkurentů
- 4) Hrozbou substitutů
- 5) Rivalitou firem působících na daném trhu [4]

Obr. č.1.2: 5-ti faktorový model



zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil>

1) Zákazník

Lze říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- Zákazník je velkým, významným zákazníkem – např. významná osobnost společenského života, firma s dobrou tradicí a dobrým image.
- Zákazník může snadno přejít ke konkurenci – má nízké náklady přestupu ke konkurenci.
- Zákazník by mohl provést zpětnou integraci – zboží by si mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám.
- Existují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny.
- Zákazník je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

2) Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v následujících situacích:

- Je-li dodavatel na daném trhu velkým, významným dodavatelem.
- Jestliže nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- Zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferencované. [5]

3) Noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.
- Máli dané odvětví strukturu přirozených monopolů (např. distribuce elektřiny, plynu, vody, telefonní síť, železniční doprava).
- Začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty.
- Již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu.
- Výrobky jsou vysoce diferencované, tj. k jejich výrobě je např. nutné know-how.
- Jsou-li náklady přestupu (do jiného oboru, k jinému dodavateli) jak zákazníků, tak dodavatelů existující firmy vysoké. Jinak řečeno, jsou-li zákazníci v daném odvětví silně připoutáni k existujícím obchodním partnerům, pak bude pro případnou nově založenou firmu obtížné je konkurentům přetáhnout.

4) Substituty

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady.
- Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku (např. v důsledku špatných distribučních kanálů...)

- Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké
- Cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.

5) Rivalita v odvětví

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

- Jedná se o velmi málo rostoucí, či zmenšující se trh.
- Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví (např. u nás trh distribuce benzínu).
- V odvětví působí velký počet konkurentů.
- Bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké. [4]

1.4 SWOT ANALÝZA

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku – **Strengths**
- slabých stránek podniku – **Weaknesses**
- příležitostí okolí – **Opportunities**
- hrozeb okolí – **Threats** [5]

Analýza předpokládá informace o interní situaci firmy (silné a slabé stránky) a externí informace o množství příležitostí na trhu zboží a služeb o hrozbách trhu, kde působí. Výsledky analýzy umožňují zaujmout strategický postup v dané situaci hrozeb konkurence a trhu a získat případně strategickou výhodu či zaujmout růstovou, útlumovou nebo stabilizační strategii.

1.4.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě jejich analýzy lze identifikovat faktory, které mohou být příčinou budoucích úspěchů či naopak neúspěchů podniku. Silné stránky přispívají k úspěšné činnosti podniku a zvýhodňují podnik vzhledem

ke konkurenci. Manažeři se snaží co nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Slabé stránky představují určitá omezení nebo nedostatky, slabiny podniku a brání efektivnímu výkonu.

Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či produktu atd. [4]

1.4.2 Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí, jejich intenzita závisí především na typu prostředí a odvětví, do kterého podnik spadá. Podnik je nemůže svými aktivitami ovlivnit, je však schopen zaujmout stanovisko k jejich maximálnímu využití nebo alespoň ke zmírnění jejich důsledku.

Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Ohrožení představuje nepříznivou situaci v okolí podniku, která znamená překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Přehled typických hrozeb, přičemž řada z nich je odvozena z Porterových pěti sil:

- vysoká diferenciace v odvětví,
- státní regulace,
- know-how, které se v odvětví používá,
- velký počet konkurujících si firem,
- pomalý růst odvětví,

- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce atd. [11]

Příležitosti jsou ve většinou chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitosti závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy. Příležitosti představují takové možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů.

1.5 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást soustavy podnikového řízení a měla by patřit k základním dovednostem každého finančního manažera. Je úzce spojena s účetnictvím a finančním řízením podniku. Účetnictví poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích (cash flow).

Samotné souhrnné výstupy účetnictví ještě neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové kvalitě hospodaření. K tomu nám poslouží finanční analýza. FA umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá opatření, využít tyto informace pro řízení a rozhodování. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky. [3]

Účelem finanční analýzy je především vyjádřit pokud možno komplexně majetkovou a finanční situaci podniku, tzn. Podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou z jejich složek (rozbor výnosnosti majetku, rozbor zadluženosti, rozbor rizik platební neschopnosti atd.) [3]

Základním požadavkem na analýzu je:

- komplexnost – zvážit všechny vzájemně spjaté vlastnosti hospodářského procesu,

- soustavnost – FA by se neměla provádět jen jednou do roka v souvislosti se zpracováním účetní závěrky a výroční zprávy, ale naopak se stát běžnou součástí řízení každého podniku. [3]

Ukazatelé finanční analýzy

Ukazatelé vývojových trendů – metoda spočívá v porovnávání jednotlivých položek výkazů (výkonů, nákladů, zisku, majetku apod.) v čase. Pro co nejlepší posouzení vývoje organizace je vhodné pracovat se změnami položek účetních výkazů za řadu alespoň pěti let, ne pouze ve vztahu k předchozímu roku.

Poměrové ukazatele (ratio) – charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru. Umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách organizace. [11]

Pyramidový rozklad – každá skupina poměrových ukazatelů postihuje pouze jediný rys složitého ekonomického procesu. Mezi nimi však existují určité závislosti. Proto je nutné třídit, vzájemně propojovat a komplexně vyhodnocovat. Pro usnadnění takové analýzy jsou vytvářeny pyramidové soustavy ukazatelů.

Klasifikace poměrových ukazatelů:

- **Ukazatele rentability, výnosnosti** – poměřují zisk s jinými veličinami. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocování úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků.
- **Ukazatele likvidity** – ukazatele platební schopnosti, solventnosti. Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit se k potenciální schopnosti organizace hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.
- **Ukazatele aktivity** – ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, ukazatele rychlosti nebo doby obratu vybraných položek rozvahy. Měří se jimi efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů, schopnost manažerů využívat majetku organizace.
- **Ukazatele zadluženosti** – posuzují finanční strukturu organizace z dlouhodobého hlediska. Ukazatelé fungují jako indikátory výše rizika, které organizace podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti organizace znásobit zisky využitím cizího kapitálu. [11]

1.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti se používají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti a výdělkové schopnosti organizace. Pomocí nich je vyjadřovaná intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do organizace. Patří do kategorie tzv. mezivýkazových poměrových ukazatelů, protože využívají údajů ze dvou základních účetních výkazů – velikost kapitálu z rozvahy a z výkazů zisků a ztrát velikost zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity) slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do organizace vložili vlastníci. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu. Jinak je podnikání nepřilíš efektivní a fakticky by bylo výhodnější prostředky vložit do bankovních produktů garantovaných státem.

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv (ROA – return on assets) vyjadřuje celkovou efektivnost organizace, její výdělkovou schopnost, resp. produkční sílu. Umožňuje zjišťovat výnosnost celkových vložených prostředků bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány.

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb (ROS – return on sales) podává informaci o velikosti zisku, který organizace má z každé 1 koruny tržeb. Tržby za časovou jednotku jsou velmi důležitým ukazatelem, dávají tržní ohodnocení výkonů organizace. Ukazatele je třeba posuzovat v časové řadě nebo v rámci oboru i mezi jednotlivými společnostmi. Obecně platí, čím vyšší ziskovost tržeb, tím lépe.

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů (ROC – return on costs), neboli ukazatel nákladovosti je doplňkovým ukazatelem k rentabilitě tržeb. Udává, jaká část zisku se podílí na 1 korunu nákladů. Jestliže se zvýší hodnota nákladovosti tržeb, sníží se hodnota ziskovosti tržeb a zároveň poklesne i hodnota rentability aktiv. Čím nižší je hodnota ukazatele, tím lépe podnik hospodaří, protože vytvořil 1 korunu tržeb s nižšími náklady. Podle různých druhů nákladů lze rozlišovat několik dílčích nákladovostí (mzdovou, materiálovou, energetickou...).

$$\frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} * 100$$

Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu

Součástí analýzy rentability je rozklad syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí, tzv. DuPoint analýza. Výhodou rozkladu na dílčí ukazatele je, že lze identifikovat objektivní vazby mezi nimi a vliv změn hodnot jednotlivých dílčích ukazatelů na změnu hodnoty ukazatele rentability. Ukazatel rentability vlastního kapitálu lze rozložit na součin tří dílčích ukazatelů: **rentabilita tržeb, rychlost obrátu a ukazatel finanční páky**.

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} * \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

1.5.2 Ukazatele likvidity

Jednou ze základních podmínek existence organizace je schopnost hradit vlastní závazky. Posouzení průběhu platební schopnosti v minulosti spolu s odhadem budoucího vývoje patří mezi klíčové problémy, kterými se finanční analýza zabývá. Ukazatele likvidity tedy vyjadřují platební schopnost podniku, zda bude podnik schopen uhradit včas své závazky. Úzce souvisí se solventností, která představuje schopnost podniku získat peněžní prostředky na úhradu závazků. Pro zajištění likvidity je dobré, aby zdroje financování, kterými je majetek financován, neměly kratší trvání než sám majetek. Jinými slovy řečeno, dlouhodobé zdroje by měly být použity pro financování stálých aktiv, krátkodobé zdroje pro financování oběžných aktiv. Pokud organizace není schopna dostát svým závazkům, dostává se do finanční tísně – platební neschopnosti. [11]

Lze rozlišovat tři stupně likvidity: likvidita 1. Stupně (okamžitá likvidita), likvidita 2. Stupně (pohotová likvidita) a likvidita 3. Stupně (běžná likvidita). Jednotlivé stupně se liší

mirou pohotovosti, s jakou se mohou jednotlivé zdroje přeměnit na hotové peníze. Nejrychleji jsou k dispozici hotové peníze, nejhůře jsou přeměnitelné zásoby a část pohledávek.

Ukazatel běžné likvidity

Ukazatel běžné likvidity (current ratio) udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace, kolika korunami oběžných aktiv je kryta 1 koruna krátkodobých závazků. Uvedený ukazatel je nejčastěji používán k měření krátkodobé platební schopnosti. Poskytuje nejlepší jednoduchý indikátor, kdy krátkodobé závazky jsou kryty aktivy, u nichž očekáváme, že se přemění na peníze v době korespondující se splatností závazků. [11]

Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti organizace. Za tradiční hodnotu tohoto ukazatele je považována hodnota dvě. To znamená, že by stačilo likvidovat pouze polovinu oběžných aktiv, aby byly uhrazeny všechny krátkodobé závazky organizace. Problém nastane, pokud organizace má ve své majetkové struktuře velký procentní podíl špatně likvidních zásob nebo velký objem nedobytných pohledávek.

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel pohotové likvidity

Ukazatel pohotové likvidity (quick ratio) vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky oběžnými aktivy, očištěnými o nejméně likvidní složku (zásoby). Má větší vypovídací schopnost než předchozí ukazatel. Obecně se uvádí, že pohotovou likviditu lze považovat dobrou, je-li hodnota ukazatele alespoň jedna. Vyšší hodnota bude příznivější z hlediska vlastníků organizace. Nadměrná výše běžných aktiv totiž vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, a tím negativně ovlivňuje rentabilitu organizace.

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel okamžité likvidity

Ukazatel okamžité likvidity (cash-position ratio) měří schopnost organizace hradit právě splatné závazky naprosto nekompromisně, okamžitě. Do čitatele se dosazují všechny pohotové platební prostředky – suma peněz na běžném účtu, v pokladně a jejich ekvivalenty

(volně obchodovatelné cenné papíry a šeky). Za přijatelnou lze považovat hodnotu okamžité likvidity vyšší než 0,2. Má největší vypovídací schopnost.

$$\frac{\textit{finanční majetek}}{\textit{krátkodobé závazky}}$$

1.5.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost organizace využívat svých zdrojů. Ukazatele mohou být vyjadřovány dvěma způsoby. Prvním z nich je **počet obrátek**, který udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový interval. Druhý ukazatel udává **dobu obratu**, tj. dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku neboli za jak dlouho uskuteční jednu obrátku. [10]

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je považována za ukazatel intenzity využití zásob. Udává, jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. U zásob výrobků a zboží je rovněž indikátorem likvidity. Čím kratší je doba obratu, tím lépe.

$$\frac{\textit{zásoby}}{\textit{tržby}/360}$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává počet dní, za které jsou závazky splaceny od doby jejich vzniku. Tento ukazatel hodnotí platební disciplínu podniku. Ideální je situace, kdy doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek. Pokud tomu tak není, musí podnik hradit dodavatelům ještě dříve, než dostane prostředky od odběratelů a k tomu musí mít vytvořené dostatečné zdroje.

$$\frac{\textit{krátkodobé závazky} + \textit{krátkodobé bankovní úvěry}}{\textit{tržby}/360}$$

Doba obratu pohledávek

Cílem tohoto ukazatele je stanovit průměrný počet dní, během nichž nám naši odběratelé zůstávají dlužní, tj. dobu, která v průměru uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a přijetím peněz, ať již v hotovosti nebo přípisem na běžný účet.

$$\frac{\textit{pohledávky}}{\textit{tržby}/360}$$

1.5.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako identifikátor výše rizika, které organizace podstupuje, pokud financuje svou činnost danou strukturou vlastních a cizích zdrojů. Je nutné připomenout, že zadluženost nemusí být negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je obvykle pro organizaci užitečná.

Podstatou ukazatelů zadluženosti je, že vyjadřují vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními zdroji na straně druhé. Při velké zadluženosti je organizace příliš zatížena splácením úvěrů a úroků a snadno se dostane do nepříznivé finanční situace. Organizace má používat cizí kapitál v tom případě, že výnos, který se tím získá, a rovněž i výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím, tj. úrok placený z cizího kapitálu. [11]

Vzájemný poměr mezi vlastním a cizím kapitálem se značně liší u jednotlivých organizací závisí nejen na oboru podnikání, ale také na majetkové struktuře organizace, výši a stabilitě zisku tržeb, subjektivním postoji manažerů, úrokové míře bank, výkonnosti organizací. [11]

*Mezi hlavní důvody, které hovoří **pro** používání cizího kapitálu, patří:*

- organizace nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem, který je třeba k jejímu založení,
- organizace přechodně v průběhu činnosti nedisponuje potřebným kapitálem,
- poskytovateli cizího kapitálu nevznikají žádná práva v řízení organizace.

*Na druhé straně existují určité důvody **proti** většímu použití cizích zdrojů:*

- cizí kapitál zvyšuje zadluženost organizace a snižuje finanční stabilitu,
- každý další dluh je dražší a je obtížnější ho získat,
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu, které musí být přizpůsobováno věřiteli. [11]

Ukazatel celkové zadluženosti

Obečně platí pravidlo, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost organizace, a tím vyšší je i finanční riziko. Jeho výši je vždy nutné posuzovat v souvislosti s rentabilitou celkového vloženého kapitálu a strukturou cizího kapitálu. V zájmu věřitelů je nízká hodnota ukazatele, neboť se jím snižuje riziko ztráty. Čím je velikost tohoto ukazatele vyšší, tím vyšší riziko podstupují věřitelé.

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}} * 100$$

Ukazatel vlastních zdrojů na aktivech

Tento ukazatel vyjadřuje, jak velký je podíl vlastního kapitálu na krytí majetku podniku. Vysoká hodnota tohoto ukazatele znamená vysokou stabilitu podniku, ale vzhledem ke skutečnosti, že vlastní kapitál je nejdražším způsobem financování, má vysoká hodnota tohoto ukazatele nepříznivý vliv na rentabilitu. Naopak nízká hodnota ukazatele znamená podnikání s vyšším rizikem úpadku. Ale přináší vyšší zisky pro akcionáře nebo podílníky.

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} * 100$$

Ukazatel zadluženosti vlastních zdrojů

Tento ukazatel vypovídá o finanční samostatnosti podniku. Čím vyšší je objem dluhů, tím více je do budoucna nutné věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení. V zahraniční literatuře se uvádí, že pro finančně zdravou firmu by tento ukazatel měl nabývat hodnotu vyšší než 20%.

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní firma: GM TRANS, s.r.o.

Sídlo: Česká, 696 18 Lužice

Firma GM TRANS byla založena společenskou smlouvou v prosinci 1999 dvěma zakládajícími společníky, paní Janou Gažíovou a Milanem Gaží. V právnických vztazích vystupuje pod výše uvedeným obchodním jménem na výše uvedené adrese. Za společnost jedná jednatel společnosti pan Milan Gaží.

Předmětem podnikání společnosti je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- silniční motorová doprava nákladní
- silniční motorová doprava osobní
- zprostředkování v oblasti obchodu a služeb v rozsahu živnosti volné
- opravy silničních vozidel
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- opravy motorových vozidel
- opravy karoserií.

Firma zajišťuje vnitrostátní a mezinárodní dopravu, jak na území České republiky, tak i v zemích Evropské unie. V největším zastoupení Slovensko, Maďarsko, Německo, Rakousko, Polsko, Bosna a Hercegovina. Předmětem přepravy bývají nejčastěji chemikálie, železo, dřevo, nábytek, drogistické zboží aj. Zakázky jsou zajišťovány prostřednictvím systému RAALTRANS, který představuje centrální databanku umožňující svým uživatelům poslat modemem své nabídky volných nákladů nebo vozů. Vozový park splňuje přísné ekologické podmínky. Firma nakupuje nejmodernější techniku, zpravidla vozidla značky MAN, IVECO, Mercedes, Renault. Pro zákazníky jsou k dispozici pracovníci dispečinku, kteří monitorují neustále pohyb vozidel a operují s nimi v návaznosti na příjem objednávek a

tím zajišťují maximální efektivnost přeprav. Společnost pracuje s moderní výpočetní a kancelářskou technikou. Všichni řidiči jsou pravidelnými účastníky všech povinných školení, včetně lékařských prohlídek. Většina řidičů drží oprávnění ADR (mezinárodní dohoda o přepravě nebezpečného nákladu). Vozový park je rozmanitý, zahrnuje vozidla s různou nosností a velikostí ložné plochy. Mohou přepravovat náklady až do hmotnosti 24 tun.

Vozový park:

- 2x speciální automobil cisternový Tatra (ADR)
- 2x speciální automobil cisternový Man (ADR)
- nákladní automobil kontejnerový Renault Premium
- automobil skříňový KAROSA
- autobus meziměstský- SOR C 75, 26-ti místný
- osobní automobil – Hyundai, Liftback
- nákladní automobil valníkový – DAF FAR 85.360
- nákladní automobil valníkový Nissan Atleon TK 140.75/4
- 2x nákladní automobil valníkový AVIA DEAWOO
- nákladní automobil skříňový s hydraulickým čelem IVECO EURO Cargo
- nákladní automobil skříňový s hydraulickým čelem MAN L 2000
- nákladní automobil skříňový IVECO EURO Cargo
- tahač návěsů Mercedes Benz Actros 1840

Sídlo firmy je v místě bydliště majitelů, kde i zpočátku firmu řídili z rodinného domu. S rozvíjením se společnosti a rozrůstáním se vozového parku bylo zapotřebí větších prostor, proto byly přistavěny nové prostory k potřebám kanceláří. Auta parkují v pronajatých prostorech v nedalekém městě Hodoníně, kde má firma i své prostory dílen, pro akutní a méně závažné poruchy automobilů.

Stav zaměstnanců je dosti pohyblivý a od založení společnosti má rostoucí trend. V roce 2001 firma zaměstnávala 12 zaměstnanců, v roce 2002 13 zaměstnanců, v roce 2004 byl pokles na 10 zaměstnanců, rok 2005 přinesl navýšení o 5 zaměstnanců. V roce 2006

úbytek na 14 zaměstnanců. Ale v roce 2007 poměrně velký nárůst na 22 zaměstnanců. Zaměstnance tvoří řidiči MKD, dispečer, účetní.

Cílem firmy je dosažení rentability společnosti a udržení konkurenceschopnosti a především mít spokojené zákazníky, kteří se budou rádi vracet.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 OBECNÉ OKOLÍ

Sociální faktory

Demografické prostředí

Vzhledem k tomu, že firma GM Trans nepůsobí pouze v daném regionu a dané zemi, ale v rámci jak Evropské unie, tak států mimo Evropskou unii, uvádím pouze některé základní charakteristiky demografického prostředí.

V roce 2008 se počet obyvatel České republiky zvýšil o 86,4 tisíce na 10,47 mil. obyvatel. Pro srovnání v roce 2002 měla Česká republika přibližně 10,2 mil. obyvatel. [13]

Makroekonomické charakteristiky trhu práce

V podnikatelském sektoru bylo v odvětví dopravy v roce 2005 zjištěno 44 891 aktivních ekonomických subjektů, v tom 6 207 (tj. 13,8 %) nefinančních podniků a 38 684 fyzických osob.

S počtem 0 – 49 zaměstnanců je 44 471 podniků, podíl na počtu subjektů podnikatelského sektoru celkem v této velikostní skupině 4,6 %. [14]

Pro lepší zobrazení zaměstnanosti v silniční dopravě jsem vyhledala ekonomické subjekty působící v silniční dopravě, s počtem zaměstnanců 0 až 99.

Tab. č: 3.1. Zaměstnanost v silniční dopravě

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	50 571	53 221	52 763	58 059	58 805	58 876

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/830049FB77/\\$File/930307a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/830049FB77/$File/930307a02.pdf)

Legislativní faktory

Vzhledem k široké škále právních předpisů upravujících podnikání, jsem vybrala pouze některé ze zákonů, upravujících předmět činnosti firmy:

- nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady č. 3821/85 a č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85
- nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 o záznamovém zařízení v silniční dopravě
- vyhláška MZV č. 108/1976 Sb. o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR)
- zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů
- prováděcí vyhláška č. 478/2000 Sb., k zákonu o silniční dopravě, ve znění vyhlášky č. 281/2007 Sb.
- rozhodnutí Komise č. 2007/230/ES o formuláři o předpisech v sociální oblasti týkajících se činností v silniční dopravě

Ekonomické faktory

Předpovědi analytiků ohledně budoucího vývoje globální i české ekonomiky se neustále zhoršují. Současné zpomalování globálních ekonomik se nevyhýbá žádnému regionu a střední a východní Evropa již nyní čelí znatelnému poklesu výkonu ekonomiky. Lepší vyhlídky nenabízejí ani makroekonomické prognózy, které předpovídají další zpomalení.

Objem mezinárodního obchodu se několikanásobně zvýšil, změnila se odvětvová a sektorová struktura ekonomik, náklady firem, chování lidí...Návrat zlatých časů je i pro speditéry zatím v nedohlednu. Některé ze čtyřiceti tří tisíc převážně menších logistických firem, které se pohybují na českém trhu, svou činnost zcela jistě ukončí. Odborníci se shodují na tom, že vlna bankrotů by mohla přijít na začátku léta. [15]

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2008 byla 6,3%, pro srovnání v roce 2006 představovala míra inflace 2,8 %.

V letošním roce dosáhla průměrná měsíční hrubá mzda v České republice 25 381 Kč, v roce 2005 byla hrubá měsíční mzda 19 030 Kč. Což je nárůst v průběhu pěti let o více než 6000 Kč.

Tržby v posledních měsících ekonomické krize šly výrazně dolů. Pokles zaznamenaly všechny druhy dopravy, nejen doprava silniční.

Obecná míra nezaměstnanosti se za posledních 5 let se neustále snižovala, v loňském roce činila 4,4 %.

Tab.č:3.2 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2004 - 2008

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Nezaměstnanost v %	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4

Zdroj: vlastní zpracování z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr

Další vlivy působící na obecné okolí firmy:

➤ **Geografické faktory a infrastruktura**

Se silniční dopravou je úzce spjata kvalita silnic a dálnic. V České republice dosáhla délka dálnic 657 km. V roce 2002 se jezdilo po 518 km dálnic.

V souvislosti s infrastrukturou bych zmínila mýtné, které je zavedené od roku 2004. V České republice je zpoplatněno užívání vybrané sítě dálnic a rychlostních silnic poplatky. Vláda ČR v květnu 2004 rozhodla, že zpoplatní užívání vybraných pozemních komunikací těžkými vozidly (zpravidla se jedná o vozidla nákladní) výkonově, aby se uživatelé spravedlivěji a přímo podíleli na nákladech spojených s výstavbou, modernizací, údržbou a provozem významných silničních tahů. [16]

➤ **Přírodní faktory**

V silniční dopravě je nejdůležitější surovinou ropa. Stav zásob ropy je velmi těžce odhadnutelný, avšak není neomezený a její zásoby se postupně snižují. Paliva vyráběná z ropy (benzin, motorová nafta) jsou převládajícími palivy a uspokojují celosvětové požadavky dopravy z cca 96 %. V současnosti se ceny pohonných hmot pohybují okolo 26, 10 Kč za litr Naturalu 95 a 25,34 korun za litr nafty. Spotřeba motorové nafty v silniční dopravě razantně stoupá, více v následující tabulce.

Tab.č. 3.3: *Spotřeba motorové nafty v silniční dopravě v tis. tunách*

2002	2003	2004	2005	2006	2007
15 955,9	16 742,3	18 792,0	22 143,2	25 860,2	26 653,3

Zdroj: <http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2007/rocenka>

3.2 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ

Sektor zákazníků

Společnost přepravuje různé druhy zásilek zprostředkované pomocí systému RAALTRANS, což je centrální databanka, umožňující svým uživatelům poslat modemem své nabídky volných nákladů. Představují tzv. virtuální tržnici pro dopravce a speditéry. Mezi stálé zákazníky však patří společnost Kaiser servis, s.r.o., která využívá především služeb speciálních cisternových automobilů. Dále pak ČSAD Hodonín, Gumotex Břeclav, a.s., FOSFA, a.s., Racio,s.r.o., T-Machinery,a.s. a MND, a.s.

Sektor dodavatelů

Dodavateli společnosti jsou především poskytovatelé pohonných hmot a to čerpací stanice ČSAD Hodonín a Shell. Čerpací stanice Shell umožňuje nakupovat pohonné hmoty v celé síti prodejen na základě euroShell Card po celé Evropě. I když firma má své vlastní automechaniky, využívá je spíše pro akutní a menší opravy vozidel. Pro výměnu pneumatik jsou využívány služby pneuservisu Pneu Plus a Agrotos, olej dodává firma Merlin Plus.

Sektor konkurence

V okrese Hodonín působí mnoho malých i větších firem zabývajících se nákladní i osobní autodopravou, z nichž každá disponuje různými typy a počtem vozidel podle potřeb zákazníků. Velkým konkurentem působícím v okolí je podnik ČSAD Hodonín, který se mimo jiné také zabývá také vnitrostátní i mezinárodní kamionovou přepravou. Jelikož GM Trans, s.r.o. disponuje různými typy automobilů ve vozovém parku, od cisternových automobilů, přes skříňové automobily, nákladní valníkové automobily až po meziměstský autobus, považují to za jednu z velkých konkurenčních výhod.

3.3 PORTERŮV MODEL

Zákazníci

Zákazníky jsou především centrální sklady, výrobní firmy, které potřebují své zboží dostat ke svým zákazníkům.

Po vstupu ČR do Evropské unie se zákazníkům otevřely nové možnosti využití služeb zahraničních firem. (viz analýza oborového okolí)

Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele firmy patří dodavatelé pohonných hmot Shell a ČSAD, přezouvání vozidel zařizuje pneuservis Pneu Plus a Agrotos, s.r.o., dodavatelem olejů je Merlin Plus. (viz. analýza oborového okolí)

Nově vstupující firmy

Firma může být ohrožena v případě nástupu zahraničních firem s nízkými provozními náklady. V rámci společné dopravní politiky mají dopravci právo volně poskytovat přepravní služby mezi členskými státy a poskytovat služby uvnitř jiných členských států.

Substituty

V případě nákladní silniční dopravy může být substitutem doprava železniční, námořní, potrubní a letecká doprava. V ČR se využívá spolu se silniční dopravou doprava železniční. Proto bych ji uvedla jako největší hrozbu silniční dopravě. Železniční doprava je šetrnější k životnímu prostředí, avšak vzhledem k vysokým nákladům na provoz, představuje hrozbu v případě přepravy sypkých nákladů ve velkém množství.

Tab.č. 3.4: Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy

Rok	2000	2003	2004	2005	2006	2007
Přeprava věcí celkem (tis. tun)	523 249	551 511	565 365	560 037	554 994	565 708
Železniční doprava	98 255	93 297	88 843	85 613	97 491	99 777
Silniční doprava	414 725	447 956	466 034	461 144	444 574	453 537
Vnitrozemská vodní doprava	1 907	1 277	1 275	1 956	2 032	2 242
Letecká doprava	16	20	21	20	22	22

Zdroj: http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2007/rocenka/htm_cz/cz07_521000.html

Tab.č: 3.5 Mezioborové srovnání přepravních vzdáleností nákladní dopravy

Rok	2000	2003	2004	2005	2006	2007
Průměrná přepravní vzdálenost celkem (km)	112,7	117,5	112,2	109,6	124,9	119,3
Železniční doprava	178,1	170,0	169,9	173,6	161,8	163,4
Silniční doprava	94,1	103,9	98,7	94,2	113,3	106,1
Vnitrozemská vodní doprava	404,3	398,4	320,5	398,5	402,6	400,7
Letecká doprava	2 350,6	2 093,6	2 156,6	2 296,4	2 142,2	1 887,4

Zdroj: http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2007/rocenka/htm_cz/cz07_521000.html

Konkurence v odvětví

V okolí podniku i mimo něj působí mnoho firem, které se liší především nabízeným druhem přepravovaných zásilek (kusová, hromadná) a počtem a typem automobilů, které jsou zákazníkovi k dispozici. Největším konkurentem, který působí v okolí podniku, je ČSAD Hodonín. (viz. analýza obecného okolí)

3.4 SWOT ANALÝZA

Silné stránky

- Kvalita poskytovaných služeb
- Kvalifikovaná pracovní síla
- Stálí zákazníci
- Dlouholetá zkušenost vlastníků v podnikání v autodopravě
- Neustálé rozšiřování vozového parku
- Zákonné a havarijní pojištění všech vozidel a nákladu, pojištění odpovědnosti autodopravce
- Držení oprávnění ADR u většiny řidičů
- Využívání systému centrální databanky Raaltrans
- Využívání navigačního systému GPS
- Dodržování zákonů tuto činnost upravujících

Slabé stránky

- Vysoká konkurence domácích i zahraničních autodopravců
- Nestabilní počet zaměstnanců
- Větší počet vozidel než zaměstnanců
- Poruchovost starších vozidel
- Nepravidelná pracovní doba řidičů
- Psychická a fyzická zátěž řidičů
- Firma nemá vlastní internetové stránky

Příležitosti

- Vybavení větším počtem modernějších vozidel
- Vložení prostředků do reklamy
- Otevřenost trhu spojena se vstupem do EU
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Rostoucí počet uživatelů internetu
- Využití dobrého jména společnosti

Tab.č: 3.6 Příležitosti podniku

	Výkonnost					Důležitost		
	Větší síla	Menší síla	Průměrná	Menší slabost	Větší slabost	Vysoká	Střední	Malá
Nová vozidla			x			x		
Otevřenost trhu v rámci EU		x					x	
Rostoucí počet uživatelů internetu			x			x		
Dobré jméno společnosti			x				x	

Zdroj: vlastní zpracování

Jako příležitost uvádím vybavení novými vozidly a to z důvodu bezporuchového chodu, firma by ušetřila na neustálých opravách starších vozů, i provozní náklady nových vozů jsou mnohem nižší.

Se vstupem do EU se naskytli společnosti jisté usnadnění s provozem autodopravy v zemích EU, kterých by mohla využít ve svůj prospěch. A to jak z pohledu odstranění celních kontrol, povoleních atd.

Rostoucí trend v užívání internetu by měla využít pro získání nových zakázek, nebo alespoň se tímhle způsobem dostat do podvědomí potenciálních zákazníků.

GM Trans, s.r.o. si během své podnikatelské činnosti dokázala vytvořit dobré obchodní jméno, díky kterému vznikla příležitost toto jméno využít v získávání nových zakázek, prohlubování vztahů se stávajícími zákazníky, kteří mohou firmu doporučit dalším potenciálním odběratelům.

Hrozby

- Růst cen pohonných hmot, které by zvyšovaly provozní náklady firmy
- Nově vstupující firmy
- Nárůst zahraničních konkurencí s nízkými provozními náklady
- Ekonomická situace

Tab.č: 4.5 Hrozby podniku

	Výkonnost					Důležitost		
	Větší síla	Menší síla	Průměrná	Menší slabost	Větší slabost	Vysoká	Střední	Malá
Vstup nového konkurenta			x			x		
Ceny pohonných hmot	x						x	
Nedostatek řidičů	x					x		
Ekonomická situace		x				x		

Zdroj: vlastní zpracování

Velkou hrozbu zobrazuje vstup nového konkurenta na trh, kde autodoprava působí. V jejím zájmu je kontrolovat situaci na trhu a případně přizpůsobit (např. své ceny služeb) konkurenci.

Mezi další hrozbu podniku řadíme zvýšení nákladů společnosti a to nákladů na provoz, zejména zvýšení cen pohonných hmot. Tato hrozba má střední závažnost pro podnik.

Nedostatek řidičů, především zodpovědných je problémem, s kterým se podnik již potýkal. Nemít dostatek kvalifikovaných zaměstnanců je tedy pro firmu velmi závažné.

Ekonomická situace může také negativně ovlivnit působení společnosti, tak jak již hospodaření podniku ovlivnila ekonomická světová krize.

3.5 FINANČNÍ ANALÝZA

Na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 a 2007, které jsem dostala k dispozici od firmy GM Trans, s.r.o., jsem vyčíslila některé ukazatele z finanční analýzy. Jednotlivé výpočty jsou uvedeny v příloze a zde nyní uvádím pouze jejich výsledky.

3.5.1 Ukazatele rentability

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} * 100$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	8,11%	11,29%	13,33%	0	0	0

V r. 2002 1 Kč úhrnného vloženého kapitálu vydělala společnosti přibližně 0,08 Kč, v r. 2003 0,11 Kč, v r. 2004 0,13 Kč. Od roku 2005 začíná být firma ztrátová, proto společnosti po další roky neplynul z 1 Kč úhrnného vloženého kapitálu žádný zisk.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	17,76%	27,38%	27,60%	0	0	0

V r. 2002 je činnost firmy zisková a na 1 Kč vloženého kapitálu připadá zhruba 0,18 Kč zisku, v r. 2003 0,27 Kč a v r. 2004 0,28 Kč. V letech 2005-2007 opět neplynul společnosti zisk z důvodu ztráty.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	4,40%	5,45%	6,02%	0	0	0

V r. 2002 na 1 Kč tržeb připadalo 0,04 Kč zisku, v r. 2003 0,05 Kč a v r. 2004 0,06 Kč zisku. Tak jako v předchozích ukazatelích firma v letech 2005 – 2007 byla ztrátová, tudíž zisk z tržeb je 0 Kč.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	0,59	0,64	0,65	0,73	0,75	0,73

V r. 2002 byla 1 Kč tržeb tvořena 0,59 Kč nákladů. V r. 2003 se na 1 Kč tržeb podílelo 0,64 Kč nákladů, v r. 2004 0,65 Kč nákladů. V r. 2005 se na 1 Kč tržeb podílelo 0,73 Kč nákladů. V r. 2006 hodnota vystoupila na 0,75 Kč nákladů na 1 Kč tržeb. V roce 2007 hodnota mírně klesla a 1 Kč tržeb byla tvořena 0,73 Kč nákladů. Platí, že čím nižší jsou hodnoty tohoto ukazatele, tím lepší jsou výsledky hospodaření podniku.

3.5.2 Ukazatele likvidity

$$\text{Likvidita běžná} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	1,64	1,60	1,72	2,41	2,35	3,83

V r. 2002 pokrývala 1 Kč dluhu přibližně 1,64 Kč oběžných aktiv, v r. 2003 1,6 Kč, v roce 2004 1,72 Kč. V dalších letech hodnota běžné likvidity stále stoupala, v r. 2005 byl dluh 1Kč kryt 2,41 Kč oběžných aktiv, v r. 2006 2,35Kč a v roce 2007 se hodnota dostala na 3,83 Kč.

$$\text{Likvidita pohotová} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	1,64	1,60	1,72	2,41	2,35	3,83

Jelikož rozvaha společnosti nevykazovala v žádných letech žádné zásoby, hodnoty likvidity pohotové jsou totožné s běžnou likviditou. V roce 2002 bylo možné uhradit krátkodobé závazky 1,64 krát, v r. 2003 1,6 krát, v r. 1,72 krát. V r. 2004 se z důvodu snížení krátkodobých závazků platební schopnost zvýšila na 2,41 krát. V r. 2005 mírný pokles na 2,35 krát a v roce 3,83 krát. Pohotovou likviditu lze považovat za dobrou, její hodnota ukazatele alespoň 1:1. Za optimální se považuje interval 1,0 – 1,5.

$$\text{Likvidita okamžitá} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	0,41	0,35	0,42	0,27	0,71	0,94

Společnost byla schopna v r. 2002 uhradit své závazky 0,41 krát, v r. 2003 0,16 krát, v roce 2004 0,42 krát. V r. 2005 se hodnota ukazatele snížila na číslo 0,27 krát, což bylo způsobeno snížením finančního majetku firmy. Od r. 2006 se naopak finanční majetek výrazně navyšoval a firma mohla své krátkodobé závazky uhradit 0,71 krát a v r. 2007 0,94 krát. Minimální hodnota okamžité likvidity se uvádí 20%. Za uspokojivou lze považovat likviditu, která se pohybuje v intervalu 0,9 – 1,1.

3.5.3 Ukazatele aktivity

$$\text{Rychlost obrátu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	1,84	2,07	2,21	2,81	2,79	3,07

V r. 2002 byla aktiva firmy přeměněna na peněžní prostředky 1,8 krát, v r. 2003 2,1krát, v r. 2004 2,21 krát. Nárůst obrátek byl způsoben zvyšováním se tržeb. V r. 2005 se aktiva měnila na peněžní prostředky 2,81 krát, v r. 2006 2,79 krát a v roce 2007 se hodnota ukazatele dostala na číslo 3,07 krát.

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Jelikož se firma nezabývá prodejem zboží, ale je poskytovatelem služeb, rozvahy společnosti nevykazují žádné zásoby. Proto hodnoty ukazatele obrátu zásob jsou nulové.

$$\text{Doba obrátu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}{\text{tržby}/360}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	87,37	88,58	72,38	41,90	49,00	24,67

V r. 2002 byly závazky firmy uhrazeny zhruba za 87 dní, v r. 2003 za necelých 89 dní, v r. 2004 za 72 dní. V roce 2005 se přeměna v peněžní prostředky snížila na 42 dní, v r. 2006 na 49 dní a v r. 2007 na 25 dnů. Vývoj ukazatele je způsoben především nízkými denními tržbami v prvních letech. Následné snižování je způsobeno nárůstem tržeb a klesající hodnotou krátkodobých závazků.

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	107,65	110,80	93,91	89,77	80,09	70,94

V r. 2002 byla doba přeměny pohledávek na peněžní prostředky 107 dní, v dalším roce se ještě navýšila na 111 dní. V r. 2004 94 dní, v r. 2005 90 dnů, v r. 2006 80 dní a v r. 2007 se snížila na 71 dnů. Rostoucí průměrné tržby mírně snižovaly dobu obratu pohledávek, ale i přesto hodnoty tohoto ukazatele jsou vysoké a pro podnik nepřízní

3.5.4 Ukazatele zadluženosti

$$\text{Podíl vlastních zdrojů na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} * 100$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	45,65%	41,26 %	48,28 %	63,41%	59,91%	54,59 %

V r. 2002 se na financování majetku společnosti podílely vlastní zdroje 46-ti %, v r. 2003 41-ti %, v r. 2004 48-ti %. V dalších letech se hodnota ukazatele zvyšuje a to z důvodu růstu vlastního kapitálu společnosti. V r. 2004 se zvýšil na 63 %, v r. 2005 mírný pokles na 60% a v r. 2007 55 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	52,78%	56,70%	48,63%	32,2 %	37,39 %	35,93 %

V prvním roce se cizí zdroje podílely na financování majetku 53-ti %, v r. 2003 necelými 57-ti %, v r. 2004 se hodnota snížila na 48%. Klesající vývoj je způsoben snižující se hodnotou cizího kapitálu. V roce 2005 byl majetek financován cizími zdroji 32-ti %, v r. 2006 37-ti % a v roce 2007 36-ti %.

$$\text{Zadluženost vlastních zdrojů} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hodnota ukazatele	115,6 %	137,4 %	100,7 %	50,8 %	62,4 %	65,8 %

V r. 2002 připadalo na 1 Kč vlastního kapitálu 1,16 Kč cizího kapitálu, v r. 2003 1,4 Kč. Snižující se hodnota zadluženosti je způsobena mírným poklesem cizích zdrojů a naopak rostoucí hodnotou vlastního kapitálu firmy. V r. 2005 podstatným snížením cizích zdrojů

připadalo na 1 Kč vlastního kapitálu 0, 51 Kč cizího kapitálu, v r. 2006 0,62 Kč cizího kapitálu a v posledním roce 0, 66 Kč. V zahraniční literatuře se uvádí, že pro finančně zdravou firmu by tento ukazatel měl nabývat hodnot větších než 20 %. Čím vyšší objem dluhů, tím více je do budoucna nutné věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení.

3.5.5 Shrnutí

Cílem finanční analýzy bylo zhodnocení finanční situace společnosti a její vývoj v posledních 6 letech. Pro výpočet ukazatelů jsem využila účetní výkazy firmy – rozvahu a výkaz zisku a ztrát (použité údaje z výkazů viz příloha).

Rentabilita aktiv v prvních třech sledovaných letech měla rostoucí tendenci, pohybovala se v rozmezí 8 – 13%. V následujících letech firma nevykazovala žádný zisk, a proto jsou hodnoty ukazatele nulové. Rentabilita vlastního kapitálu je v posledních letech také ovlivněna vykazovanou ztrátou. V letech 2002 – 2004 však měla rostoucí tendenci. Rentabilita tržeb měla v prvních třech letech mírně rostoucí tendenci, v roce 2002 na 1 Kč tržeb připadalo 0,04 Kč zisku. Po další dva roky se hodnota ukazatele zvedla každý rok o 0, 01. Rentabilita nákladů se pohybuje v intervalu 0,6 – 0,75. Platí, že čím nižší jsou hodnoty tohoto ukazatele, tím lepší jsou výsledky hospodaření podniku.

Ukazatel podílu vlastních zdrojů na aktivech vyjadřuje docela značnou účast vlastních zdrojů na financování majetku společnosti, a tudíž vypovídá o samostatnosti podniku. Celková zadluženost podniku má klesající charakter. Z 53-ti % zadluženosti se v průběhu šesti let snížila na 36%. Zadluženost vlastních zdrojů se v průběhu šesti let snižovala. V prvních dvou letech byl cizí kapitál vyšší než vlastní zdroje, v roce 2004 byl nepatrný rozdíl mezi cizím kapitálem a vlastními zdroji. V roce 2005 byl dokonce vlastní kapitál dvounásobný oproti cizím zdrojům. Snižování zadluženosti vlastních zdrojů má klesající charakter, což je dobrým ukazatelem hospodaření firmy.

Ukazatele rychlosti obratu aktiv mají rostoucí tendenci. V prvním roce byla aktiva firmy přeměněna na peněžní prostředky 1,8 krát, v posledním roce se hodnota ukazatele dostala na číslo 3, 07 krát. Tento rostoucí trend způsobil nárůst tržeb. V roce 2002 byly roční tržby firmy 5 293 000 Kč a v roce 2007 se navýšily až trojnásobně na 16 156 000 Kč. Ukazatel doby obratu zásob nemá pro podnik žádný význam, jelikož se zde žádné zásoby nevykazují. Klesající doba obratu závazků vypovídá o zlepšené platební schopnosti firmy. V roce 2002 byl podnik schopen splatit své závazky za 87 dní, kdežto v roce 2007 byl

schopen dostát svým závazkům za 25 dní. Poklesu se docílilo díky snižování krátkodobých závazků, ale hlavně díky rostoucím tržbám. Ideální je situace, kdy doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek. Což tomu tak není, proto musí podnik hradit dodavatelům ještě dříve, než dostane prostředky od odběratelů a k tomu musí mít vytvořené dostatečné zdroje. Doba obratu pohledávek je velmi vysoká v prvním roce dokonce činila 107 dní, i když se doba pohledávek ročně snižovala a splatnost v roce 2007 byla 71 dní, doba obratu pohledávek je stále vysoká. A jelikož je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků, není splněno pravidlo solventnosti.

Hodnoty ukazatele běžné likvidity nám říkají, kolik aktiv přibližně pokrývá jednu korunu dluhu. Hodnoty vykazující rozmezí 1,6 – 3,8 nemusí znepokojovat firmu. Pohotová likvidita je totožná s běžnou z důvodu nulových zásob. Za uspokojivou lze považovat okamžitou likviditu, která se pohybuje v intervalu 0,9 – 1,1. Což poslední sledované roky k tomuto intervalu dospěly. Nízká likvidita v prvních letech byla způsobena nízkým finančním majetkem.

3.5.6 Předpokládaný vývoj

Po zkonzultování ve firmě předpokládaných letošních nákladů a výnosů jsem se pokusila sestavit plán na předpokládaný vývoj nákladů a výnosů. Porovnávala jsem obraty minulých let a dále vycházela z budoucích plánů firmy. Jak jsem se dověděla, firma v loňském roce v listopadu splatila leasing, který činil 115 000 Kč měsíčně. V loňském roce rozšířila vozový park o jedno nákladní auto MAN Cas, výše leasingu činí 65 620 Kč. Tento leasing bude splácet do roku 2013. Náklady na služby se v průběhu letošního roku zvýší z důvodu plánovaného rozšiřování vozového parku.

Dále je předpokládáno, že dojde ke zvýšení mzdových nákladů, a to z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců. A s tím i nárůst nákladů na sociální a zdravotní pojištění. Na začátku letošního roku došlo k výraznému poklesu tržeb způsobeného finanční krizí. Dubnové tržby však již jsou v normálu a předpokládá se jejich nárůst.

I když se očekává zvýšení tržeb za prodej služeb, předpokládaný hospodářský výsledek bude ztrátový, a to z výše uvedeného důvodu investic do dlouhodobého hmotného majetku.

4 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Uvedené návrhy a doporučení po převedení do praxe mají firmě GM Trans pomoci získat lepší postavení trhu.

Jedná se pouze o doporučení, neboť poznatky z této bakalářské práce podniku nestačí k vybudování dlouhodobé strategie, musela bych provést rozsáhlejší sběr dat, což by znamenalo pro podnik nemalé finanční a časové náklady.

Zaměření na slabé stránky a návrhy řešení

➤ Vysoká doba obratu pohledávek

Přestože ukazatel doby obratu má klesající charakter doba obratu je příliš vysoká. Od roku 2002, kdy čekali na dobu splatnosti svých pohledávek až 107 dní, zmírnění na 71 je zlepšením, avšak ne uspokojujícím. Pohledávky se pokoušeli již vymáhat přes „vymahačské firmy“, ale jejich výsledek nebyl nijak účinný. Firma mi sdělila informaci, že se to týká především pohledávek u firem, na něž je vyhlášeno konkurzní řízení, tudíž ani již neočekávají jejich návratnost.

Pokusila bych se firmě dát několik rad, jak by nedobytnosti pohledávek mohla předcházet. Pokud firma uzavírá smlouvu s novým odběratelem, je na místě nedůvěra. Významným pomocníkem v tomto případě může být registr dlužníků, který je pro všechny přístupný. Ten se nachází na adrese www.centralniregistrdluzniku.cz. Nebo může firma získat reference o zákazníkovi od jiných obchodních partnerů.

Pokud už doba splatnosti faktury vypršela a platba nebyla uskutečněna, měla firma GM Trans bezprodleně kontaktovat dlužníka a pokusit se domluvit na splátkovém kalendáři. Dlužník může být v prodlení neúmyslně vlivem nepředvídaných okolností, a pokud je solidní, měl by na splátkový kalendář přistoupit a snažit se o likvidaci svého dluhu.

Speciálního pojištění splatnosti pohledávek by firma měla využít v situaci větších kontraktů. Pokud je fakturovaná částka pro dodávající podnik dosti vysoká a vyplatí se jí tato investice, může si pohledávku pojistit. Pro malé a střední podniky se pojišťovací ceny pohybují v rozmezí 3 až 8 promile z tržeb.

Jelikož se firma už potýká s problémy nedobytnosti pohledávek, doporučila bych firmě poohlédnout se po IT produktu, který by jim pomohl řídit systém pohledávek. Program by dokázal uspořádat pohledávky podle jejich výše, podle data splatnosti, upozorňoval by na

blížící se dobu vypršení splatnosti jednotlivých faktur. Firma by tak mohla včas zareagovat a kontaktovat dlužníky a upozornit je na blížící datum vypršení splatnosti. Také by firma měla přehled o neplatících firmách a vyhnula by se tak další spolupráci s nimi. Větší přehlednost o pohledávkách podniku a možnost včas zareagovat, by mohla zmírnit dobu obratu pohledávek.

➤ **Psychická a fyzická zátěž řidičů**

Nepravidelná pracovní doba a pracovní úkony negativně působí na psychickou a fyzickou zátěž řidičů, proto bych firmě doporučovala zavést pro zaměstnance na odregování poukázky např. na masáže, wellness pobyty, kde by si zregenerovali, jak po psychické, tak fyzické stránce. Samozřejmě tato odměna by byla stanovena kritériem např. počtem ujetých kilometrů.

➤ **Firma nemá vlastní www stránky, není registrovaná na internetových vyhledávacích firem**

Již z toho, že firma nemá vlastní www stránky, jsem vyvodila, že nepřikládají marketingu velký význam. Proto bych doporučila, zaměřit se na tvorbu těchto stránek a zaregistrování se na internetových vyhledávacích dopravních firem. To by mohlo firmě přinést nové zákazníky a zvýšila by se jejich informovanost, dostali by se do podvědomí potenciálních zákazníků. Dále bych navrhla vložení prostředků do reklamy, např. v regionálním tisku, kabelové televizi v okolí firmy, nebo rozesláním nabídek větším firmám.

Tab.č.:4.1 Rozpočet na roční reklamu

Vytvoření www stránek	11 400 Kč
Licence a instalace	5000 Kč
Inzerce v regionálním tisku (měsíční)	3 600 Kč
Výdaje celkem	20 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo připravit podklady pro podnikatelský plán a posoudit finanční situaci podniku. Při své práci jsem použila informace z několika zdrojů. V teoretické části vycházím především z vybraných knih, které nejlépe vystihují dané téma, a dále jsem čerpala z internetových zdrojů.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do 4 kapitol. První kapitola obsahuje teoretická východiska dané problematiky, vymezila jsem zde malý a střední podnik, jeho přínosy a výhody a nevýhody. Pro praktickou část bylo důležité přiblížit problematiku analýz, a to analýzu oborového okolí, obecného, Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil, SWOT analýzu a finanční analýzu.

Druhá kapitola se věnuje charakteristice firmy GM Trans, s.r.o., od historie, přes předmět činnosti, vybavenost vozového parku až po další údaje o firmě.

Třetí kapitola se zabývá praktickou aplikací výše uvedených metod. V analýze obecného okolí jsem uvedla různé faktory okolí podniku, které mohou ovlivnit do jisté míry chod společnosti. Analýza oborového okolí nám přiblížila informace o dodavatelích podniku, zákaznících a konkurentech. Na základě těchto informací jsem sestavila SWOT analýzu, která nám ukazuje silné a slabé stránky podniku a upozorňuje na možné hrozby a příležitosti.

Na základě zjištěných slabostí firmy jsem ve čtvrté kapitole navrhla možná řešení: zaměřit se více na marketing a reklamu, protože firma nemá vlastní www stránky, není registrovaná na internetových vyhledávacích firmách, doporučila jsem vytvoření internetových stránek a uvedla jsem i náklady s touto investicí spojené. Z finanční analýzy vyplynula vysoká nedobytnost pohledávek. Je to problém, který tíží většinu firem, ale i přesto jsem se pokusila dát několik rad: firma by měla provádět preventivní opatření, nebo si pohledávku pojistit, případně po nedodržení smluvní doby se domluvit na splátkovém kalendáři. Další možnost jsem uvedla poskytnout slevu při platbě v hotovosti.

Pro sestavení podnikatelského plánu jsem sestavila předpokládaný vývoj nákladů a výnosů firmy. Z toho vyplynulo, že podnik bude ztrátový, přestože se očekává nárůst tržeb. Ztráta bude způsobena především novými leasingovými splátkami a investicemi do nákupu nových vozů.

Na závěr bych chtěla poděkovat firmě GM Trans, s.r.o., za informace a údaje o své činnosti, které mi poskytli a za věnovaný čas.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

- [1] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [2] BUCHTA, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J.; VYKYDAL, D. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. Dům techniky Ostrava, 2005. 204 s. ISBN 80-02-01709-9.
- [3] HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. Vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwers, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M; VYSPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [5] KOTLER Philip. *Marketing management*. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [6] MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [7] MIKUŠOVÁ, M. *Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele*. Ostrava: Arnet on Line, a.s., 2004, 189 s. ISBN 80-239-3953-4
- [8] PEARCE, J. A; ROBINSON R. B. *Strategic management: strategy formulation and implementation*. 3rd ed. Homewood: Irwin, 1988. 988 p. ISBN 0-256-06236-6.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-7179-422-8
- [10] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopres, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [11] VEBER J. a kol. *Management, základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [12] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a alliance v Evropské unii*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Elektronické zdroje

- [13] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031309.doc>
- [14] [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/830049FB77/\\$File/930307a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/830049FB77/$File/930307a02.pdf)
- [15] <http://ekonom.ihned.cz/c1-36825430-firmam-staci-osmina-kamionu>
- [16] http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Silnice+dalnice+mosty/mytne/mytne.htm

SEZNAM ZKRATEK

AETR – Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě

č. – číslo

ČR – Česká republika

EHS – Evropské hospodářské společenství

EU – Evropská Unie

km – kilometr

MSP – malý a střední podnik

MKD – mezinárodní kamionová doprava

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí

r. - rok

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Pavla Jánošová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Budovatelská 27

Rohatec

696 01

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Data z výkazů použítá pro výpočty

Příloha 2: Koncesní listiny